

零距离上岗

高职高专连锁经营管理专业系列规划教材

连锁企业 门店营运 与管理

张明明 主 编
王忆南 副主编
覃常员
李卫华 主 审

LIANSUO QIYE MENDIAN YINGYUN YU GUANLI



电子工业出版社
ELECTRONIC INDUSTRY PRESS
http://www.pitp.com.cn

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

连锁企业门店营运与管理 / 张明明主编. —北京：电子工业出版社，2009.4
（零距离上岗·高职高专连锁经营管理专业系列规划教材）
ISBN 978-7-121-07815-6

I. 连… II. 张… III. 连锁商店—企业管理—高等学校：技术学校—教材 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 030088 号

策划编辑：王慧丽

责任编辑：刘淑敏

印 刷：北京市天竺颖华印刷厂

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×980 1/16 印张：19.25 字数：442 千字

印 次：2009 年 4 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

零距离上岗·高职高专连锁经营管理专业
系列规划教材
编委会名单

- 主任 裴亮（中国连锁经营协会秘书长）
- 副主任 李卫华（江苏经贸职业技术学院）
文志宏（和君咨询集团）
- 委员（按汉语拼音排序）
陈新玲（太原大学）
杜春雷（山东商务职业学院）
李建（江苏经贸职业技术学院）
马丽涛（哈尔滨职业技术学院）
任永珍（太原大学）
苏霜（中国连锁经营协会行业政策、信息与研究部）
王菱（四川商务职业学院）
王忆南（浙江经贸职业技术学院）
文金梅（江西工业工程职业技术学院）
张明明（哈尔滨职业技术学院）
赵丽（浙江经贸职业技术学院）
周蕾（浙江经贸职业技术学院）



总 序



连锁经营作为一种现代流通业的新的企业组织形式和经营方式,近几年来,在全世界都得到了快速发展。中国也不例外。2001—2005年,是中国连锁业发展最快的几年,在这几年间,中国百强连锁企业的平均年店铺增长率达51%,年销售增长率达38%。连锁行业调查显示,连锁经营继续保持快速发展的势头,2007年“中国连锁百强”销售规模突破10 000亿元,达到10 022亿元,同比增长21%,高于社会消费品零售总额16.8%的增幅。门店总数达到105 191个,同比增长58%。

随着连锁经营的快速发展,人才需求也急剧增加,尤其是对中高层管理人员、营销及策划人员、培训师的需求量更大。目前,北京市已将高级连锁经营管理作为紧缺人才岗位培训项目,有计划地培养连锁经营人才;上海市商业职业技术学院的连锁经营管理专业的毕业生供不应求,不少第二年的毕业生已纷纷被预订;而根据浙江连锁业今后3~5年的发展目标,连锁业至少缺口30万人,为此,杭州特意举办大型的连锁经营人才交流大会,省连锁经营协会组织东西部高用工企业与高校对接,并进场招人。

人才需求的增加也促进了高等院校连锁经营管理专业的发展。自1997年上海商学院开设全国第一个连锁经营管理专业以来,到2007年,开设连锁经营管理专业的高职院校已有百余所,对连锁经营业的快速发展起到很大的促进和人才保障作用。

然而,连锁经营管理专业是在近几年内高校根据人才需求设立的新专业,在课程体系、内容建设、授课形式、与实际工作岗位的对接上,都还有待进一步提高。学生在校所学的知识与技能,与毕业后实际所从事的工作岗位所需技能,还存在着一定的差距。这一方面反映了教学与实践的结合度还不高;另一方面反映了教材建设上存在着不足,大多数教材还是以理论指导为主,对岗位技能的训练重视不够;而且,教学中普遍缺乏对学生的职业指导。比如,尽管连锁经营人才缺乏,尤其缺乏中高级管理人才,但学生刚毕业时,还不能直接走上管理岗位,而要从基层工作做起,很多学生常常接受不了自己受过高等教育仍然从基层岗位做起的现实,而失去了锻炼和提高的机会。事实上,学生们如果沉下心来做两三年,未来的发展将会有有一个很大的提升。

为此，电子工业出版社在广泛深入调查研究的基础上，从当前连锁经营业态对人才知识结构要求出发，根据教学实际需要和工学结合的教学改革方向策划了本套教材。本套教材的一个重要的编写原则是职业能力导向，在理论够用的基础上，加强学生的岗位技能训练，力图使学生了解实务界的真实运作情况和最新发展，在学到连锁经营管理原理和方法的同时，掌握实际工作岗位必备的技能。

为了使理论与实务更好地结合起来，本套教材在编委会组成、作者选择上采用学校老师与实务界专业人士合作编写的模式，部分主编老师有着丰富的从业经验；在院校的选择上，也秉承开设时间较早、办学经验丰富的原则；在内容的规划上，每本书都配有实训内容，并设有职业指导栏目，为学生提供职业素质培养、职业规划等方面的指导。

虽然我们做了很多努力，但鉴于连锁经营业态及学科的快速发展，本套教材肯定还会有一些疏漏和不尽如人意的地方，希望广大师生和从业人员提出宝贵意见和建议，以便我们在再版时改进。

前 言

连锁经营作为一种实现规模经济的有效方式,目前被越来越多的企业所运用。商业连锁经营企业在 20 世纪初期首先从欧美国家开始出现,经历 100 多年的发展,目前已成为分布于全球许多国家的全球化企业,它们不但对全球服务零售业,也对许多发达国家和发展中国家的整体经济、社会文化、人民生活产生深远的影响。商业连锁经营在我国也取得了快速的发展,而作为连锁经营的一种业态——连锁企业门店是一种极具发展前景的新型业态,在门店购物已成为现代人快节奏生活的方式之一。

本书根据高职高专的教育特点,注重教学内容的实用性和可操作性,以培养学生技能为主线,紧密联系当前国内外连锁经营业的发展现状,从实用的角度把我国最新的连锁企业门店营运与管理信息纳入书中,不仅注重吸收和借鉴国内外连锁企业门店最新的实践成果,同时还立足于我国连锁企业门店营运与管理所面临的实际问题,尤其关注我国连锁企业门店营运的变化,使学生能较快地进入连锁企业门店经营与管理工作的角色。在教材的内容处理上,坚持以能力为本位,按照连锁企业门店营运与管理中各种职业岗位能力要求设计实训的内容,兼顾基本知识和实践教学两个方面,突出应用性和实用性,注重培养学生的动手能力。每一章内容均兼顾知识点和技能点,各章节之间存在内在的逻辑联系,方便学生的学习和理解。同时,每一章的后面附有案例分析,使学生在在学习时参考运用,达到举一反三、触类旁通的目的,提高了学生分析问题、解决问题的能力。作者在编写过程中,适当增加表格、图形、小资料和相关链接的比例,力求通过各种形式,引导学生运用企业门店营运与管理的基本理论和方法分析实际工作中的问题,强化知识的应用性。在内容上,力争做到知识性、新颖性和应用性并重,为此,每章在体例的编排上,设置引导性案例、本章学习目标、学习导航、职业指导、小资料、相关链接、案例分析等。

本书共 13 章,主要介绍了连锁企业门店营运与管理概述、连锁企业门店的定位分析、连锁企业门店的商品陈列、连锁企业门店商品采购与存货管理、连锁企业门店柜台服务的技巧、连锁企业门店促销的策划与实施、收银服务管理、连锁企业门店的理货与补货管理、连锁企业门店商品盘点作业管理、门店损耗管理、顾客服务、连锁企业门店店长、连锁企业门店经营绩效

分析。

本书由哈尔滨职业技术学院张明明教授负责编写大纲并担任主编，浙江经贸职业技术学院王忆南老师、广州城建职业技术学院章常员老师担任副主编、山东商务职业学院杜春雷参编。编者具体分工为：张明明编写第3，5，7，12章；王忆南编写第6，10，11，13章；章常员编写第1，2，8章，杜春雷编写第4，9章。全书由张明明总纂定稿。

本书在编写过程中吸收了国内外许多专家学者的先进理念和研究成果，参考了大量的相关著作、文献、教材和网络资料；在本书编写过程中，江苏经贸职业技术学院李卫华老师提出了许多建设性的意见，在此谨向这些专家、学者、作者们表示衷心的感谢！同时感谢电子工业出版社编辑们的辛勤付出！

本书既适用于高职高专院校连锁经营管理专业及其他相关专业的教学，也可作为商贸流通过业培训进修的培训教材，还可作为从事连锁经营管理工作的人士的参考用书。由于编者水平有限，书中难免存在疏漏和不足之处，恳请广大读者批评指正，以便不断完善、修正。

编者

目 录

第 1 章 连锁企业门店营运与管理概述	1	第 4 章 连锁企业门店商品采购与 存货管理	64
1.1 连锁企业门店营运与管理的 目标和标准	3	4.1 连锁企业门店采购的原则与方法 ..	67
1.2 连锁总部对门店营运的控制	5	4.2 采购的程序	75
1.3 连锁企业门店管理内容	9	4.3 连锁企业门店的存货管理	84
复习思考题	20	复习思考题	91
案例分析	20	案例分析	91
实训题	21	实训题	92
第 2 章 连锁企业门店的定位分析	22	第 5 章 连锁企业门店柜台服务的技巧 ..	93
2.1 连锁企业门店商圈的设定	23	5.1 连锁企业门店柜台服务规范	95
2.2 连锁企业门店商圈的分析评估	32	5.2 连锁企业门店柜台服务技巧	105
复习思考题	36	复习思考题	113
案例分析	36	案例分析	113
实训题	37	实训题	114
第 3 章 连锁企业门店的商品陈列	38	第 6 章 连锁企业门店促销的 策划与实施	115
3.1 商品配置	40	6.1 连锁企业门店促销策划	117
3.2 商品陈列的设备和用具	47	6.2 促销活动的实施	129
3.3 商品陈列的方法和要领	50	6.3 促销活动效果评估	132
复习思考题	61	复习思考题	135
案例分析	62	案例分析	136
实训题	63		

实训题	137	10.2 门店损耗预防管理	214
第7章 收银服务管理	138	10.3 防盗性的卖场布局与商品陈列	219
7.1 收银操作规范	141	复习思考题	222
7.2 收银基础知识	152	案例分析	223
7.3 收银作业重点与技巧	157	实训题	223
复习思考题	161	第11章 顾客服务	224
案例分析	161	11.1 顾客服务概述	226
实训题	162	11.2 顾客投诉处理实务	238
第8章 连锁企业门店的理货 与补货管理	163	11.3 顾客服务质量评价	247
8.1 理货与补货概述	165	复习思考题	254
8.2 补货与理货工作流程	169	案例分析	255
8.3 理货和补货作业管理	175	实训题	255
8.4 理货员的职业道德要求	179	第12章 连锁企业门店店长	257
复习思考题	181	12.1 认识连锁企业门店店长	259
案例分析	182	12.2 连锁企业门店店长的工作流程	264
实训题	182	12.3 当好连锁企业门店店长	272
第9章 连锁企业门店商品盘点 作业管理	183	复习思考题	280
9.1 盘点概述	186	案例分析	280
9.2 连锁企业门店商品盘点的 组织及人员分配	189	实训题	281
9.3 连锁企业门店商品盘点作业管理	195	第13章 连锁企业门店经营绩效分析	282
复习思考题	208	13.1 经营绩效分析的资料来源	284
案例分析	208	13.2 连锁企业门店经营绩效的 评估指标	287
实训题	209	13.3 连锁企业门店经营绩效的改善	293
第10章 门店损耗管理	210	复习思考题	296
10.1 门店损耗产生的原因	212	案例分析	296
		实训题	296
		参考文献	297

第1章

连锁企业门店营运与管理概述

引导性案例

改进管理，提高效益

北京某连锁零售药店的营运战略是坚持医药零售、坚持平价经营、坚持连锁、坚持北京。公司投资方具有丰富的医药批发经验，并于2003年年底进入医药零售领域。目前从全国经济、行业发展和北京地区的情况看，平价医药零售连锁业态的发展空间仍然很大，公司经过四年多的发展也取得了良性增长。但是，在发展中遭遇了规模不够、零售网点分布不足以覆盖全部市场的瓶颈。

究其原因，在于缺乏支持其发展的营运管理基础。因此单店经营效率低下，并且公司不能有效快速地复制门店。门店数量少，难享规模效益之利。由于规模不足，采购价格、进货结算政策难以令人满意，单位管理成本难以下降，品牌等无形资产的价值无法充分发挥，使利润空间狭窄，应对竞争的能力较弱。

单店的销售收入和利润率都差强人意。由于公司的市场营销工作不到位，该店的销售收入还有增长空间。

公司营运缺乏切实有效的管理制度、流程、标准和营运规范等基础制度和管控系统。

公司管理人员执行能力有待提高，尚存在管理的被动性和习惯思维，与公司的业务模式和创新精神相悖。

为此，公司聘请了某管理咨询公司。该管理咨询公司针对具体情况设计了详细的访谈提纲，深入了解客户当前的现状，并结合当前行业背景和现存问题进行深入剖析，分析总结了客户的优势与劣势，提出了公司未来战略发展方面的建议。

从战略出发，延伸出组织需要承担的功能，再细化为各个部门的职能，从而设计出公司新的组织结构，并据此整理出各个部门、各个岗位的部门职责和岗位职责。

在组织结构与岗位职责确定的情况下，补充了部分尚未开展的流程规范；对现有的流程规范中存在的问题进行梳理、分析、沟通解释、更改，在尽可能不进行大量更改的情况下，保留原流程做法，排除流程中可能的安全隐患，并提高管理效率。

经过这些方面的改进，效果明显，效益大增。

本章学习目标

1. 明确连锁企业门店营运与管理的目标；
2. 熟悉连锁企业门店营运与管理的标准；
3. 掌握连锁企业门店管理的主要内容；
4. 掌握连锁总部对门店营运控制的内容；
5. 初步学会运用连锁总部对门店营运控制的途径对门店进行管理。



学习导航





职业指导

连锁经营的本质就是规模经营,无论大店还是小店,只有连锁才可能形成规模,门店多规模就大。所以门店是连锁经营的基石,是连锁经营企业的末梢神经,也是决策层战略是否成功的最终检验。一家门店必须有一个营运班子,营运的标准化、规范化、系统化体现着每一个门店营运管理的标准化。只有营运管理的标准化才能达到营运管理的目标。因此,门店经营者必须知道连锁企业门店管理内容有哪些,门店的工作如何更注重实战性,标准和规范如何变得可操作等。同时,连锁总部对门店营运如何控制,控制的方法和途径又有哪些,等等,这些也是门店经营者必须知道并掌握的。

1.1 连锁企业门店营运与管理的目标和标准

连锁经营的三大特点是专业化分工、标准化动作、简单化管理。连锁企业门店营运与管理就是一个专业化、标准化的管理过程。由于连锁经营各环节是专业化的分工协作关系,体现在各岗位上的作业过程的特点是简单化和单纯化,就像工业生产过程的上下道工序一样,在分工的基础上配以单纯化的作业较易产生高效率。可以说,连锁企业是学习工业生产模式而导入专业化分工协作的经营方式,完全改变了传统零售业的工艺过程,使现代零售业的作业方式实现了革命性的改变。

连锁经营需要规模发展,管理标准是连锁经营规模发展的质量保证。可以这样说,如果管理跟不上连锁店的规模发展,那么规模越大则效益越差,门店开得越多,产生的亏损面可能越大。因此,管理标准是维系连锁经营体系统一运作的根本,确立明确的管理目标与制定严格的科学管理标准是连锁企业规模发展的质量保证。

1.1.1 门店营运与管理的具体目标

概括地说,连锁企业门店营运与管理的要求,就是不折不扣、完整地把连锁企业总部的目标、计划和具体要求体现到日常的作业化管理中,实现连锁经营的统一化。从大的方面来说,门店营运与管理的目标就是以下两个方面。

1. 实现销售的最大化

连锁企业门店的营运必须按部就班,从各项基本的事务抓起,使门店能够步入健康发展的轨道。为了圆满达成营运目标,首先应重点抓销售,因为销售本身就是门店的主要业务,只有尽可能地扩大销售额,才能实现门店的利润目标。销售的最大化并不是盲目地或单纯地运用各种促销方式来达成的,而是通过正常的标准化营运作业来追求更高的销售额。

2. 保证损耗的最小化

提高门店的销售额,可以说是每一个零售业者努力的目标。但是,提高销售额不是最终目

的,不管提高了多少销售额,如果不严格控制门店各个环节的损耗费用的话,那么门店可能只有很低的利润额甚至没有利润乃至亏损,所有的努力都将白费。因此,损耗的最小化就是尽可能降低经营成本,这可以说是提高经营绩效的一条捷径,它是门店营运与管理的主要目标。

1.1.2 门店营运与管理标准的制定

连锁企业门店的营运必须在整体规划下进行明确的专业化分工,在分工的基础上实施集中管理,才能使连锁店在激烈的市场竞争中快速反应,稳健运营。

1. 由总部制定门店营运与管理标准

在连锁企业内部通过总部与门店的分工,实现了决策与作业的分工。由连锁企业总部统一制定门店营运与管理标准,实质上连锁企业总部是决策中心,而门店则是执行机构,是作业现场。门店根据总部制定的营运与管理标准,实施具体的作业化程序,最终实现连锁店的协调运作。

门店管理工作是大量的具体作业化工作,一方面要完成一定类别和一定量的日常工作,另一方面要面对一定数量的、具有不同操作技能和经验的员工。既要保证每日工作圆满完成,又要合理安排员工,充分发挥他们的工作积极性。因此,总部制定的营运与管理标准,实质上就是指导各门店的详细、周密的作业分工、作业程序、作业方法、作业标准和考核方法等。

2. 制定门店管理标准的具体步骤

连锁企业门店营运与管理标准的具体内容,主要包括门店工作人员上班的出勤计划,即根据平日、周日、节日,一天各时间段工作忙闲规律预测工作量,根据工作量大小调配具体人员,从而有效地发挥每一个员工的能量,提高劳动生产率,充分体现严格科学的管理标准所带来的少投入、多产出的经济效益。制定门店管理标准具体有以下几个步骤。

(1) 确定人员的作业分工

能否确定人员的作业分工,是比较关键性的工作。具体作业分工包括把何种工作、多少工作量、在什么时间内安排给何人承担。在连锁企业门店繁多的作业中,重点是店长作业管理、收银员作业管理、理货员作业管理、进收货作业管理、商品盘点作业管理和顾客投诉意见处理等,这些作业过程和质量管理的优劣,将直接影响每一家门店的经营状况。作业管理要比岗位管理更进一步,它既体现了岗位工作的技术性要求,也能更具体、更细化地考核岗位工作的质量好坏。因此,只有通过合理的分工,才能把这些工作具体落实下来,保证门店的正常营运。

(2) 确立标准化作业的程序

连锁企业往往是劳动力密集型企业,门店作业人员流动率较高,如何区分作业内容,使门店作业不重复,并且能让新进员工能在最短时间内熟悉每一环节工作,显得十分重要。因此,管理者必须全面分析和把握不同的作业情况(如收银员、理货员、店长、盘点人员的工作情况),消除多余的、不必要的工作环节,合并有关环节,合理安排具体的作业顺序,使有关作业情况尽量简化,以降低成本、提高效率。

标准化作业程序应在明确分工、出勤计划的基础上,通过操作表的形式来明确这项工作的

具体操作规则。例如，理货员进行货架商品的补货，其操作表就包含了定时补货与不定时补货的具体时间、操作程序，以及相应时间内应达到的工作量等。通过这些具体作业的落实，来保证门店的正常营运与管理。

（3）记录作业情况

花适当的时间，将不同岗位的分工作业与标准化作业情况准确地记录是必要的。一定要根据每日的营运状况，一一加以记录。门店若欲维持正常的营运，对于各种外在与内在的因素均必须予以有效掌握。因此，标准化作业程序试运行的数据或报表均为十分有价值的参考资料，如不同作业分工的实施情况与效果等。建立这些资料体系，便于总部进一步比较分析，进而灵活地加以运用，最终使营运与管理的标准健全化。

（4）作业标准的制定

标准化是连锁店成功经营的基础。要通过数据采集与定性分析、现场作业研究，制定出既简便可行，又节省时间、金钱的标准化作业规范。

科学化的管理标准的制定是一项长期的艰苦工作。要使连锁企业的规模发展既快速，又健康，管理标准就一定要科学。所谓科学性具有两层含义：一是指具有一定的先进性，二是指客观的实际性。目前，我国连锁企业在管理标准的制定过程中存在着两种偏向。第一种是盲目地追求先进性，不消化地吸收他人的先进经验。在我国，一旦有哪个企业创出了管理新经验，就会有全国各地的人一窝蜂地涌去考察取经，试图通过这种简单的方式来获得他人的“真经”，殊不知人家的“经”再好，不经过自己的消化也是用不上的。第二种是脱离企业自身的运作条件来制定标准，使制定出来的标准无法适应连锁经营的发展。国际上连锁经营已经进行了几十年，其中有很多的经验可以为我们借鉴。要清醒地认识到，对一个连锁企业来说，企业的管理标准除了必须考虑到标准所具有的先进性和客观性的特征外，还需经过较长期的艰苦探索（包括借鉴）和实践，试图在短期内用抄袭的方法解决是不现实的。另外，一个企业的管理标准是区别其他企业和体现自己经营管理思想和特色的主要方面，这也决定了企业必须要依靠自己的艰苦努力去创造性地制定适合本企业的标准。因此，借鉴、消化、创造是连锁企业制定管理标准的有效途径。

1.2 连锁总部对门店营运的控制

连锁经营企业一般由总部、门店和配送中心构成。总部是连锁店经营管理的核心，其总职能就是对各门店营运的控制。它必须具备采购配送、财务管理、质量管理、经营指导、市场调研、商品开发、促销策划、教育培训等各项职能。门店是连锁经营的基础，主要职责是按照总部的指示和服务规范的要求，承担日常销售业务。

连锁企业经营特征之一表现在总部与门店间的专业分工上，即总部负责商品采购等管理，门店方面则负责商品销售，使总部与门店工作趋向简单化、专业化，这种专业分工合作就是连锁企业提升经营效率的秘诀。

1.2.1 连锁总部对门店营运控制的内容

经营管理中连锁总部对门店的控制内容繁多。从大的方面来说有采购配送、财务管理、质量管理、经营指导、市场调研、商品开发、促销策划、教育培训等，但经常性的控制活动主要集中在以下几个方面。

1. 商品布局与陈列的控制

门店的商品布局与陈列一般是根据总部的商品布局图与配置表来实施的，其中渗透了连锁企业的商品经营策略思想与营业目标。也就是说，如果总部所确定的商品布局与陈列被门店做了很大的变动，就无法实现连锁企业统一的营业目标。要把控制门店商品布局与陈列同实现总部营业目标联系起来，一般可以从以下几个方面加强控制。

(1) 商品位置控制

总部在进行门店检验时，应根据各类商品的布局位置图，核对位置是否变化。一般来说，要特别注意特别展示区、端架上的商品是否已做了位移，这种位移可能是供应商公关的结果。

(2) 商品陈列控制

总部根据商品配置表能容易地发现门店商品陈列的改动，控制重点包括以下两个。① 商品陈列的排面数是否发生了变化。排面数实际上确定了商品的最高陈列量和出样面，低于规定的排面数会影响到该商品的销售，因为缺乏表现力；而高于规定的排面数又影响了门店的整体布局。② 商品货架陈列位置是否发生了变化。位置发生变化可能会有两种情况：第一，在同一层板中向左或向右做了移动；第二，在不同层板中向下或向上做了变动。这些变化都会带来该商品销售额的变化。

2. 商品缺货率控制

缺货率 = (缺货次数 / 顾客订货次数) × 100%。一般来说，对于还没有采用自动配货系统的连锁企业来说，总部会强调主力商品的订货数量，这是为了防止门店发生主力商品缺货而影响销售额。商品缺货率的控制主要是对主力商品缺货率的控制，缺货率控制在什么比例上，各连锁企业可自定，一般确定为 2% 是恰当的。缺货率控制的一个重要手段是，发生缺货断档一律不允许用其他商品来填补，宁可让货架上开“天窗”也不补货，以便分析原因和追查责任。

3. 单据控制

门店每天都可能有大量的商品送到，不管是配送中心还是供应商送来的货都必须有送货单据。要严格控制单据的验收程序、标准、责任人、保管、走单期限等。单据的控制是为了控制违规性签单、违规性保管、违规性走单，保证货单一致的准确性，保证核算的准确性和供应商利益，同时也可控制门店的舞弊行为。

4. 盘点控制

盘点总部对连锁企业门店经营成果的控制手段。盘点控制的手段包括以下几种。

1) 检查盘点前的准备是否充分,同时要防止在盘点开始前几天普遍发生的门店向配送中心要货量幅度下降的状况。经验显示,这种要货量下降影响门店销售量最大可达10%~30%。

2) 检查盘点作业程序是否符合标准,是否实行了交叉盘点和复盘制度。

3) 实行总部对门店的临时性、不加通知的抽查制度,有条件的连锁企业可以成立专业的盘点队伍,专职进行门店盘点和抽查工作。

5. 缺损率控制

缺损率是失窃率和损耗率的统称,是指失窃和损耗的商品占全部库存商品的百分比。缺损率失去控制会直接减少门店的商品数量,从而降低盈利水平。目前,国内大部分连锁经营企业实行缺损率承包责任制的方法,落实到人。这种方法虽然很有效,但要注意其负面影响,今后的方向是,在加强责任的同时,注重设备的保养和先进技术的应用。缺损率一般控制在5%是恰当的。

6. 服务质量的控制

门店的服务质量直接关系到顾客的满意水平,最终影响到连锁经营企业的信誉和市场影响力。服务质量控制有两个方面:第一,增强服务意识,进行教育与培训,必须认识到教育是控制服务质量的重要手段;第二,实行明察和暗访相结合的控制方法。

7. 经营业绩控制

对门店经营业绩的控制主要是按完成目标销售额,采取月销售额与工资、奖金挂钩的方法来控制。例如,目前国内的连锁超市,大多采取固定工资加奖金的办法来考核和控制门店经营业绩,这是不妥当的,应按月销售额含工资与奖金的方法较好。这个方法要注意两点。

1) 月销售额目标要根据不同门店的实际情况来加以确定,体现目标的科学性。

2) 要明确月销售额目标的确切含义,如销售额是销售毛收入;准利润是去掉门店费用后的利润;净利润是去掉门店费用和总部摊销费用的利润。

实际上,每一个目标都可以作为考核的基础,连锁企业可以把这些指标综合起来考核,或者根据自己的实际情况和业态模式的特征来加以确定。

1.2.2 连锁总部对门店营运控制的途径

连锁总部对门店最大的魅力和吸引力,源自其可提供给门店的“贡献度”有多大,而非“控制力”有多强。连锁总部经营管理中对门店的控制,实质上就是通过一定的途径对各门店的管理提供支持,连锁总部对门店营运的控制主要可通过以下几条基本途径来完成。

1. 建立完善的培训体系

对连锁企业来说,规范化的操作要求高质量的培训,门店营业手册所规定的作业标准必须让员工理解、接受和执行,连锁总部才能实施控制。因此,建立完善的培训体系是连锁总部实施有效控制的关键所在。

2. 建立各种制度及编写营业手册

建立系统的、统一的制度并将总部经营管理层的理念、政策、社会经济形势解说、同业动态、每月促销作业、总部管理人员介绍、加盟店介绍、其他加盟连锁系统的介绍等一一提供给门店以实施制度控制，保持连锁经营统一的品牌形象及标准化。手册有店主管营业手册、店职员手册、营业销售分析月报表、商业区调查资料、商店管理手册、店内设计装潢手册、管理发展手册。

3. 运用现代技术进行实时控制

运用现代技术在工作进行中执行控制，同时修正行动，改正问题偏差。近年来电脑化的广泛运用已成连锁店经营成功的战略之一。因此，通过电脑资讯在销售动向、商品动态、顾客资料等方面经由电子订货系统、销售时点系统和加值网络系统（Value Added Network, VAN）等电脑化的运用，使总部提供了连锁店正确的、系统的信息支援，同时也实现了对门店的实时控制。凡是各店目标业绩的制定、实际业绩的统计与分析、市场信息提供等，电脑化均有其不可或缺的重要性。

电子订货系统（Electric Ordering System, EOS）对供货绩效的把握、库存量的控制有着关键性的影响；销售时点（Point Of Sales, POS）系统则是为了掌握最具时效的销售信息，及时了解每一时段的销售情况，以便迅速调节库存量、采购量、滞销品和畅销品等，POS功能可提供最迅速的资讯。资讯管理系统的运用，使大家认识到流通业、连锁店的营销已进入了信息化时代。将顾客资料加以分析，来强化顾客服务，甚至可将各店每日成千上万笔的交易都直接储存在电脑中，借不同功能导向分析，来提供各管理阶层决策所需的参考数据，制定决策后指导和控制各门店。

4. 统筹采购商品，拟订商品计划及经营指导

连锁总部统筹制定采购管理规划、库存控制规划、商品调节规划、人员调度规划、平面配置图规划、营业设备规划、开店进度计划等对门店实施经营计划控制。对门店提供专业营销企划、媒体规划设计、全国性广告、区域性广告、联合广告、店面陈列等规划，新商品开发、畅销商品信息、特价品提供等商品指导，促销活动的统筹规划、新店开幕活动设计及开幕活动指导等。

除了以上各项支持，总部对门店地区的民情风俗、生活习惯、职业差异、顾客来源、潜在市场、政府有关单位检查项目，也有指导和服务的义务。

小资料 日本 7-11 的电子网

日本 7-11 社长铃木敏文曾说：“零售业是沟通（Communication）产业，除了人与人之间的沟通，销售者与消费者之间的沟通，总公司与各店的沟通外，还有物与物之间的沟通，这些沟通都必须依赖所谓的信息。所以，连锁经营体系也是一种信息的产业。”各门店对总部的信息依赖相当高。

7-11 于 1991 年开发全世界最大的综合业务数字网（Integrated System Digital Network,